

واکاوی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری کارکنان با

تأکید بر تبیین نقش میانجی مدیریت دانش

سیف‌اله اندایش^{۱*}، حیدر احمدی^۲، زهرا کیان‌راد^۳

۱- استادیار، گروه اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، بوشهر، ایران.

۳- دانش آموخته دکتری مدیریت اطلاعات و دانش، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۱۲/۰۸

دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۲۹

انتشار: ۱۴۰۵/۰۵/۱۷

پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۲

چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان: تبیین نقش میانجی مدیریت دانش در میان مدیران، کارشناسان و کارکنان اداری شرکت شیرین‌عسل، بزرگ‌ترین صنایع غذایی است. روش پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع پیمایشی است و بر اساس هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان اداری شرکت شیرین‌عسل بود که در مجموع ۲۲۲ نفر بودند، با استفاده از فرمول کوکران و در نظر گرفتن پارامترهای آماری استاندارد، حجم نمونه پژوهش ۱۴۱ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری اطلاعات این پژوهش برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسش‌نامه ادگار شاین (۱۹۸۰) که شامل ۲۱ گویه در دو بعد (سازگاری بیرونی، انسجام درونی) است، ارزیابی شد. برای اندازه‌گیری بهره‌وری کارکنان، از پرسش‌نامه جبارزاده (۱۳۹۲) با ۱۷ گویه در ۴ مؤلفه (کارایی، اثربخشی، تعهد و حل مسئله) و برای ارزیابی مدیریت دانش از پرسش‌نامه لاوسون (۲۰۰۳) با ۲۴ گویه با ۶ بعد (دانش‌آفرینی، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و



به‌کارگیری دانش) بهره گرفته شد که پایایی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ و روایی آن از راه روایی همگرا و روایی واگرا تأیید شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی و روش مدلسازی معادلات ساختاری با Smart PLS انجام شد. یافته‌ها نشان داد فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت دارد. مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج نشان داد مدیریت دانش به‌عنوان یک میانجی کامل در رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان عمل می‌کند. این پژوهش به‌طور چشمگیری به ادبیات مدیریت دانش کمک خواهد کرد. یافته‌های این مطالعات، وجود شکاف‌های پژوهشی در درک رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان را برجسته می‌کند.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، بهره‌وری کارکنان، مدیریت دانش، شیرین‌عسل.

۱- مقدمه

در دنیای سازمانی، هر نهاد ویژگی‌های خاصی دارد که مجموعه‌ای به نام فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد (Saebah & Merthayasa, 2024). فرهنگ سازمانی شامل هنجارها، ارزش‌های مشترک، نگرش‌ها و رفتارهایی است که به‌وسیله اعضای سازمان پذیرفته و ترویج می‌شود. این فرهنگ به‌مثابه ستون اصلی، هویت و شخصیت منحصربه‌فرد سازمان را می‌سازد و زیربنای شکل‌گیری هنجارها، ارزش‌ها و رفتارهای سازمانی به‌شمار می‌رود (Saebah & Merthayasa, 2023). فرهنگ سازمانی نقشی حیاتی در شکل‌دهی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان ایفا می‌کند و می‌تواند به‌طور مستقیم بر عملکرد آنان اثرگذار باشد. عملکرد کارکنان بیانگر میزان دستیابی افراد به اهداف و مسئولیت‌های سازمانی است و با شاخص‌هایی همچون تحقق اهداف، بهره‌وری، کیفیت کار، ابتکار عمل و میزان مشارکت در تیم یا سازمان سنجیده می‌شود (Saebah et al., 2023). به‌همین دلیل، عملکرد کارکنان یکی از معیارهای مهم برای ارزیابی اثربخشی و کارایی منابع انسانی محسوب می‌شود. در میان منابع نامشهود سازمانی، فرهنگ سازمانی جایگاهی کلیدی دارد؛ زیرا می‌تواند کارکنان را به یادگیری، کسب تجربه و مشارکت در تصمیم‌گیری ترغیب کند (Bijalwan et al., 2024). همچنین، فرهنگ سازمانی تأثیری چشمگیر بر تعاملات بین‌فردی، رفتارها و ارتباطات روزمره کارکنان دارد و به‌عنوان یک



ویژگی محوری سازمان، همه ابعاد و فعالیت‌های آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرهنگ بسته به نوع سازمان می‌تواند بر ثبات و انسجام یا بر انعطاف‌پذیری، یادگیری و نوآوری تأکید داشته باشد (Tadesse Bogale & Debela, 2024). از این رو، فرهنگ سازمانی نه تنها هویت و رفتارهای سازمانی را شکل می‌دهد، بلکه نقشی تعیین‌کننده در ارتقای عملکرد و موفقیت سازمان ایفا می‌کند.

یکی از اهداف اصلی هر سازمانی، دستیابی به بهره‌وری است. برای رسیدن به این هدف، چاره‌ای جزء بهره‌گیری از دیدگاهی سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد (Necula et al., 2024). موفقیت‌های چشمگیر برخی سازمان‌ها در دهه اخیر با وجود حداقل امکانات و در مقابل شکست سازمان‌هایی با بیشترین توانایی‌های مادی، نشان‌دهنده نقش برجسته عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت سازمان‌هاست. در این میان، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی و مؤثر بر عملکرد سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد (Nasiripour et al., 2009). بااین‌حال، عوامل درون‌سازمانی مانند فرهنگ کار، فرهنگ سازمانی، انتخاب درست کارکنان، انگیزش نیروی انسانی، بهداشت روانی، رهبری اثربخش و سایر عوامل، هرچند اساسی و مهم‌اند، اما به‌تنهایی نمی‌توانند سازمان را به هدف نهایی، یعنی افزایش بهره‌وری برسانند. بلکه این عوامل باید در قالب یک نظام یکپارچه مدنظر قرار گیرند و ارتباط متقابل آنها با یکدیگر به‌طور جامع بررسی شود (Roos & Van Eeden, 2008). فرهنگ سازمانی نقشی اساسی در تأثیرگذاری بر بهره‌وری کارکنان ایفا می‌کند. بنابراین، برای حفظ بهره‌وری کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های عمومی، ضروری است که فرهنگ سالمی حفظ شود (Bijalwan et al., 2024). کارکنان سازمان‌های عمومی اغلب به‌دلیل عواملی مانند محدودیت‌های بوروکراتیک، کمبود منابع، الزام‌های شغلی سنگین و تأثیرات سیاسی با بی‌ادبی‌های محیط کار مواجه می‌شوند؛ امری که می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری، رضایت شغلی، تعهد و عملکرد شود (Ejiroghene & Josephine, 2023).

مدیریت دانش به‌عنوان فرایندی پویا و مستمر، شامل تولید، ذخیره، انتقال و به‌کارگیری دانش در سازمان است (Alavi & Leidner, 1999) و هدف اصلی آن بهره‌گیری مؤثر و کارآمد از دانش فردی و جمعی برای بهبود تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی است (Bennet & Bennet, 2004). بااین‌حال، تحقق کارکردهای مدیریت دانش به‌شدت وابسته به بستر



اجتماعی و به‌ویژه فرهنگ سازمانی است (Malafsky, 2003)؛ زیرا فرهنگ، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها و باورهای مشترک را فراهم می‌آورد که چگونگی اشتراک‌گذاری و تفسیر دانش را تعیین می‌کند (Pettigrew, 1979). زمانی که فرهنگ سازمانی بر اعتماد، همکاری و یادگیری جمعی استوار باشد، فرایندهای مدیریت دانش به‌صورت روان‌تر و مؤثرتر انجام می‌گیرند و در نتیجه، کارکنان قادر خواهند بود دانش خود را به اشتراک گذارند؛ از منابع دانشی موجود استفاده کنند و به نوآوری و حل مسئله بپردازند (Alavi et al., 2005). این موضوع به‌طور مستقیم به ارتقای بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود، زیرا کارکنان در چنین محیطی توانایی بیشتری در به‌کارگیری دانش در فعالیت‌های روزمره، افزایش سرعت، کیفیت کار و کاهش دوباره‌کاری‌ها خواهند داشت (Shami et al., 2021). بنابراین، می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی مناسب، بستری حیاتی برای کارآمدی مدیریت دانش و در نهایت افزایش بهره‌وری کارکنان به‌شمار می‌آید.

با وجود گسترش مطالعات مرتبط با فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان، مرور نظام‌مند پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که اغلب این مطالعات به بررسی روابط دوجانه میان فرهنگ سازمانی و عملکرد یا مدیریت دانش و عملکرد پرداخته‌اند و کمتر پژوهشی این سه متغیر را به‌صورت هم‌زمان و در قالب یک مدل میانجی آزمون کرده است. همچنین، شواهد جدید نشان می‌دهد که تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری همواره مستقیم نیست و می‌تواند از راه سازوکارهای دانشی تبیین شود، اما نقش میانجی مدیریت دانش هنوز به‌طور جامع و یکپارچه بررسی نشده است. افزون بر این، تمرکز عمده پژوهش‌های اخیر بر سازمان‌های خصوصی و فناورمحور بوده و سازمان‌های عمومی با وجود ویژگی‌های بوروکراتیک و ساختاری خاص، کمتر توجه شده‌اند، درحالی‌که این ویژگی‌ها می‌تواند الگوی متفاوتی از تعامل میان فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان ایجاد کند. براین‌اساس، شکاف پژوهشی حاضر در وجود نداشتن یک مدل یکپارچه برای تبیین این رابطه با نقش میانجی مدیریت دانش، کمبود شواهد تجربی در بافت سازمان‌های عمومی و ضرورت تبیین سازوکارهای دانشی به‌عنوان مسیر انتقال اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان نهفته است؛



از این رو، پژوهش حاضر با ارائه و آزمون یک مدل مفهومی درصدد پوشش این خلأ علمی است. با توجه به چارچوب نظری پژوهش، فرضیه‌های زیر تدوین می‌شود:

فرضیه ۱: فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارد.

فرضیه ۲: فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد.

فرضیه ۳: مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارد.

فرضیه ۴: مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان نقش میانجی مثبت و معنادار ایفا می‌کند.

۲- مبانی نظری پژوهش

مدیریت دانش

مدیریت دانش استاندارد مدیریت دانش را به‌سادگی «مدیریت با توجه به دانش» تعریف می‌کند. بر اساس یکی از برداشت‌های اولیه، مدیریت دانش «یک چارچوب مفهومی است که تمامی فعالیت‌ها و دیدگاه‌های مورد نیاز برای دستیابی به یک چشم‌انداز کلی، برخورد با دارایی‌های دانشی سازمان و شرایط آنها و بهره‌برداری از آنها را در بر می‌گیرد. (Wiig, 1994)؛ (Girard & Girard, 2015) فهرستی شامل بیش از صد تعریف از مدیریت دانش ارائه کرده‌اند که نشان‌دهنده گستردگی رشته‌ها و بخش‌هایی است که مدیریت دانش در آنها به‌کار گرفته می‌شود (Schultze & Stabell, 2004). با انجام یک تحلیل گفتمان از حوزه مدیریت دانش نتیجه گرفتند که گفتمان نوفانکسیونالیستی غالب است. در این گفتمان، دانش به‌عنوان یک منبع یا دارایی برای بهبود کارایی، اثربخشی و رقابت‌پذیری سازمانی در نظر گرفته می‌شود. به‌طور مشابه، تعریفی که توسط (Forsgren, 2021) رئیس پیشین مدیریت دانش در ناسا ارائه شده است و با برچسب "مدیریت دانش ناب" شناخته می‌شود، با رویکردهای سنتی یا دانشگاهی مدیریت دانش متفاوت است. مدیریت دانش ناب به‌طور خاص (و بی‌قید و شرط) طراحی شده است تا یک مزیت عملی فراهم کند که به نیروی کار کمک کند وظایف خود را تا حد امکان اثربخش انجام دهند. این رویکرد روشی ساده و سودمند برای موفقیت سازمان است (Nonaka & Takeuchi, 2007). نیز مدیریت دانش را اینگونه تعریف می‌کنند:



«فرایند خلق مستمر دانش جدید، انتشار گسترده آن در سراسر سازمان، و تجسم سریع آن در محصولات/ خدمات، فناوری‌ها و نظام‌های جدید - که تغییر را درون سازمان تداوم می‌بخشد».

از منظر نظریه منبع‌محور، دانش یکی از مهم‌ترین منابع نامشهود سازمان است که در صورت کمیاب بودن، غیر قابل تقلید بودن و سازمان‌یافتگی مناسب، می‌تواند منشأ مزیت رقابتی پایدار باشد (Lubis, 2022). در این دیدگاه، مدیریت دانش سازوکاری است که امکان بهره‌برداری اثربخش از این منبع راهبردی را فراهم می‌کند. بدون وجود سیستم‌های مدیریت دانش، سرمایه دانشی سازمان به ظرفیت بالقوه‌ای تبدیل می‌شود که بالفعل نمی‌شود. بنابراین، مدیریت دانش نقش تبدیل «دانش فردی» به «قابلیت سازمانی» را ایفا می‌کند (Sharma et al., 2022). همچنین، سازمان‌ها بر اساس نظریه یادگیری سازمانی، زمانی موفق‌اند که بتوانند به‌طور مستمر دانش جدید خلق کرده، آن را در سراسر سازمان منتشر کنند و در رویه‌ها و محصولات خود نهادینه سازند (Inthavong et al., 2023). در این چارچوب، مدیریت دانش نه تنها یک ابزار اجرایی، بلکه یک قابلیت پویا است که به سازمان اجازه می‌دهد در محیط‌های متغیر سازگار شود. بنابراین، مدیریت دانش حلقه اتصال میان منابع دانشی و عملکرد سازمانی محسوب می‌شود.

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترک تعریف می‌شود که شیوه تفکر، احساس و رفتار اعضا را در محیط کار هدایت کرده و همچون چسب اجتماعی، انسجام و کنترل غیررسمی را در سازمان فراهم می‌سازد (Schein, 2010). این فرهنگ حاصل یادگیری جمعی گروه‌ها در مواجهه با چالش‌های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی است و به‌عنوان سازوکاری برای معنابخشی و جهت‌دهی به نگرش‌ها و رفتارها عمل می‌کند. همچنین، فرهنگ سازمانی موجب تمایز یک سازمان از سایر سازمان‌ها شده و به‌صورت نظامی از ارزش‌ها و هنجارهای ناخودآگاه، تصمیم‌ها و کنش‌های کارکنان را شکل می‌دهد (Vassiliki Diamantidou & Petros Galanis, 2024). در همین راستا، فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نمادها و آیین‌های مشترک دانست که نحوه انجام امور و حل مسائل مدیریتی داخلی و خارجی سازمان را تعیین می‌کند (Melfin, 2025).



از منظر نظریه منبع‌محور، فرهنگ سازمانی یک منبع نامشهود پیچیده، تاریخی و دشوار برای تقلید است که می‌تواند به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار عمل کند. فرهنگی که بر اعتماد، همکاری و یادگیری تأکید دارد، سرمایه اجتماعی سازمان را تقویت می‌کند و زمینه را برای تبادل آزادانه دانش فراهم می‌سازد (Eryarsoy et al., 2022). در مقابل، فرهنگ‌های مبتنی بر کنترل شدید، سلسله‌مراتب خشک یا رقابت درون‌سازمانی ممکن است جریان دانش را محدود کنند (Kaur & Kumar, 2026). در چارچوب نظریه یادگیری سازمانی نیز فرهنگ سازمانی پیش‌نیاز یادگیری جمعی محسوب می‌شود. بدون وجود ارزش‌هایی مانند شفافیت، حمایت از خطاهای یادگیری و تشویق به خلاقیت، فرایندهای خلق و تسهیم دانش با مانع مواجه خواهند شد (El Mazyani et al., 2025). بنابراین، فرهنگ سازمانی نه تنها بر رفتار کارکنان اثر مستقیم دارد، بلکه کیفیت اجرای مدیریت دانش را نیز تعیین می‌کند.

بهره‌وری کارکنان

نظریه سرمایه انسانی که توسط (Pyatt, 1966) مطرح شد، چارچوبی نظری برای تبیین این موضوع فراهم می‌کند که چگونه سرمایه‌گذاری در مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های کارکنان می‌تواند به موفقیت سازمان منجر شود. این نظریه بیان می‌کند که سرمایه‌گذاری در آموزش، یادگیری و توسعه، سرمایه انسانی را تقویت کرده و در نهایت به افزایش بهره‌وری کارکنان منتهی می‌شود. کارکنان بهره‌ور با بهبود کارایی عملیاتی، کیفیت محصولات، رضایت مشتری و در نهایت عملکرد سازمانی نقش‌آفرینی می‌کنند. پژوهش‌های متعددی از جمله (Kashef, 2023) ارتباط میان سرمایه انسانی و بهره‌وری کارکنان را بررسی کرده و عواملی همچون آموزش، تجربه و یادگیری را به‌عنوان مؤلفه‌های مؤثر در ارتقای بهره‌وری فردی و پیامدهای سازمانی شناسایی کرده‌اند. بنابراین، پیوند میان سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و بهبود عملکرد سازمانی، اهمیت نظریه سرمایه انسانی را در تبیین رابطه بین بهره‌وری کارکنان و عملکرد سازمانی نشان می‌دهد.

بهره‌وری کارکنان به میزان کارایی و اثربخشی عملکرد افراد در دستیابی به اهداف سازمانی اشاره دارد. نظریه سرمایه انسانی بیان می‌کند که دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان نوعی سرمایه محسوب می‌شود که از راه آموزش، تجربه و یادگیری تقویت می‌گردد و این سرمایه‌گذاری در نهایت به افزایش بهره‌وری منجر می‌شود (Tan & Olaore, 2022). در این



چارچوب، بهره‌وری نتیجه انباشت و به‌کارگیری سرمایه انسانی است. بااین‌حال، نظریه سرمایه انسانی به‌تنهایی نمی‌تواند توضیح دهد که چرا در برخی سازمان‌ها با سطح مشابهی از مهارت، بهره‌وری متفاوتی مشاهده می‌شود. نظریه منبع‌محور و قابلیت‌های پویا وارد عمل می‌شوند؛ زیرا دانش زمانی به عملکرد تبدیل می‌شود که در قالب فرایندهای سازمان‌یافته و در بستر فرهنگی مناسب به‌کار گرفته شود. بنابراین، بهره‌وری کارکنان حاصل تعامل میان سرمایه انسانی (دانش و مهارت فردی)، سرمایه اجتماعی (اعتماد و همکاری) و سرمایه ساختاری (سیستم‌های مدیریت دانش) است.

نقش میانجی مدیریت دانش را می‌توان از طریق ترکیب سه چارچوب نظری تبیین کرد. نخست، بر اساس نظریه منبع‌محور، فرهنگ سازمانی و دانش هر دو منابع نامشهود هستند؛ اما فرهنگ به‌تنهایی و به‌طور مستقیم به عملکرد تبدیل نمی‌شود. فرهنگ تنها زمانی به مزیت عملکردی منجر می‌شود که سازوکارهایی برای تبدیل ارزش‌ها به رویه‌های عملی وجود داشته باشد. مدیریت دانش به‌طور دقیق همین سازوکار تبدیل را فراهم می‌کند. دوم، در چارچوب نظریه یادگیری سازمانی، فرهنگ یادگیرنده پیش‌نیاز خلق و تسهیم دانش است. فرهنگی که اشتراک‌گذاری و یادگیری را تشویق می‌کند، کیفیت مدیریت دانش را ارتقا می‌دهد و مدیریت دانش از راه بهبود جریان اطلاعات، کاهش دوباره‌کاری و افزایش نوآوری، بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. بنابراین، مسیر اثرگذاری به‌صورت زیر قابل تبیین است:

فرهنگ سازمانی → بهبود فرایندهای مدیریت دانش → ارتقای بهره‌وری کارکنان

سوم، بر اساس نظریه سرمایه انسانی، دانش زمانی به بهره‌وری تبدیل می‌شود که در فعالیت‌های عملی کارکنان به‌کار گرفته شود. مدیریت دانش امکان دسترسی سریع‌تر به دانش مرتبط، یادگیری از تجربیات گذشته و حل کارآمدتر مسائل را فراهم می‌کند. در نتیجه، مدیریت دانش نقش پل ارتباطی میان سرمایه فرهنگی سازمان و عملکرد فردی کارکنان را ایفا می‌کند. براین‌اساس، مدل نظری پژوهش حاضر بر این فرض استوار است که فرهنگ سازمانی به‌عنوان زیرساخت نهادی، مدیریت دانش را تقویت می‌کند و مدیریت دانش به‌عنوان قابلیت سازمانی، سرمایه دانشی را به بهره‌وری کارکنان تبدیل می‌کند. بنابراین، مدیریت دانش سازوکار



انتقال اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری است و نقش میانجی آن از پشتوانه نظری منسجمی برخوردار است.

جدول ۱. خلاصه مطالعات پیشین مرتبط با فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان

پژوهشگر	سال	نمونه پژوهش	روش پژوهش	یافته‌های اصلی
Mehta & Joshi	۲۰۰۰	کارکنان سازمان‌های خدماتی	پیمایشی - همبستگی	معنویت در محیط کار از راه تقویت فرهنگ ارزش‌محور موجب افزایش بهره‌وری شد.
Uddin et al.	۲۰۱۳	شرکت‌های مخابراتی چندملیتی	مطالعه موردی - پیمایشی	فرهنگ سازمانی اثر مثبت و معنادار بر عملکرد و بهره‌وری داشت.
Chang & Lin	۲۰۱۵	کارکنان سازمان‌های مختلف در تایوان	پیمایشی - مدل‌یابی معادلات ساختاری	فرهنگ نتیجه‌گرا و شغل‌گرا اثر مثبت بر مشارکت در فرایندهای مدیریت دانش داشت؛ فرهنگ کنترلی اثر منفی داشت.
Shami et al.	۲۰۲۱	کارکنان بخش بانکی	پیمایشی - تحلیل مسیر	فرهنگ سازمانی نقش میانجی بین مدیریت دانش و عملکرد کارکنان را ایفا کرد.
Yudhy & Nur'aeni	۲۰۲۰	کارکنان بانک BJB	پیمایشی - رگرسیون	فرهنگ سازمانی اثر مثبت بر انگیزش و بهره‌وری کارکنان داشت.
Yandi	۲۰۲۲	مرور ادبیات	مطالعه مروری	رهبری و فرهنگ سازمانی عوامل کلیدی در ارتقای بهره‌وری معرفی شدند.
Abane et al.	۲۰۲۲	کارکنان دولت محلی غنا	پیمایشی - مدل دنیسون	مأموریت، مشارکت و انسجام اثر مثبت؛ سازگاری اثر منفی بر بهره‌وری داشت.
Oladimeji et al.	۲۰۲۳	کارکنان سازمانی	پیمایشی - مدل ساختاری	فرهنگ سازمانی اثر مثبت بر بهره‌وری داشت؛ مشارکت کارکنان نقش تعدیل‌گر داشت.
Bijalwan et al.	۲۰۲۴	مرور نظام‌مند مطالعات	مرور نظام‌مند	فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری اثرگذار است؛ بی‌ادبی شغلی نقش میانجی دارد.



مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان در زمینه‌ها و صنایع مختلف تأیید شده است. با این حال، چند محدودیت و خلأ نظری در این حوزه دیده می‌شود. نخست، بخش چشمگیری از پژوهش‌ها فقط به بررسی رابطه مستقیم فرهنگ سازمانی و بهره‌وری پرداخته‌اند و به سازوکارهای میانجی در این رابطه کمتر توجه شده است. اگرچه مطالعه (Shami, 2021 #1184) به نقش میانجی فرهنگ سازمانی اشاره کرده است، اما مسیر معکوس (نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه فرهنگ و بهره‌وری) کمتر بررسی شده است. بنابراین، همچنان ابهام نظری درباره سازوکار انتقال اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری وجود دارد. دوم، بخش چشمگیری از مطالعات از طرح‌های مقطعی و داده‌های خودگزارشی استفاده کرده‌اند که این موضوع، استنباط علیت قوی را محدود می‌سازد.

همچنین، تمرکز غالب بر صنایع خاص (بانکی، مخابرات، دولت محلی) باعث کاهش قابلیت تعمیم یافته‌ها به سایر بخش‌های اقتصادی شده است. سوم، در برخی پژوهش‌ها از مدل‌های فرهنگی خاص مانند مدل دنیسون استفاده شده است (Abane et al., 2022)، اما نتایج نشان داده‌اند که این مدل توان تبیین کامل واریانس بهره‌وری را ندارد. این مسئله نشان می‌دهد که متغیرهای میانجی یا سازوکارهای مکمل باید در مدل وارد شوند تا قدرت تبیین افزایش پیدا کند. چهارم، مطالعات مرتبط با مدیریت دانش بیشتر بر پیامدهای رفتاری مانند قصد مشارکت در مدیریت دانش تمرکز داشته‌اند و کمتر به پیامدهای عملکردی نهایی مانند بهره‌وری پرداخته‌اند. بنابراین، حلقه اتصال میان فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و بهره‌وری هنوز نیازمند تبیین تجربی منسجم است. بر این اساس، شکاف اصلی پژوهش حاضر در تبیین نقش مدیریت دانش به عنوان سازوکار انتقال اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان نهفته است. پژوهش حاضر با تلفیق سه متغیر در یک مدل یکپارچه و آزمون نقش میانجی مدیریت دانش، تلاش می‌کند خلأ موجود در ادبیات را پوشش داده و قدرت تبیینی مدل‌های پیشین را ارتقا دهد.



۳- روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-همبستگی است که با رویکردی کمی و با بهره‌گیری از مدل‌یابی معادلات ساختاری به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان با نقش میانجی مدیریت دانش پرداخته است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران، کارشناسان و کارکنان اداری شرکت شیرین‌عسل به تعداد ۲۲۲ نفر بود. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع محدود، با سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای مجاز ۵ درصد، ۱۴۱ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب انجام گرفت؛ به این صورت که کارکنان بر اساس جایگاه سازمانی (مدیران، کارشناسان و کارکنان اداری) به عنوان طبقات پژوهش تعیین شدند و سهم هر طبقه متناسب با حجم آن در جامعه مشخص شد. سپس افراد هر طبقه با استفاده از جدول اعداد تصادفی انتخاب شدند. این روش به دلیل ناهمگونی نسبی سطوح سازمانی و به منظور افزایش نمایندگی مناسب هر گروه و کاهش خطای نمونه‌گیری به کار گرفته شد. از مجموع ۱۴۱ پرسش‌نامه توزیع شده، ۱۳۱ پرسش‌نامه به صورت کامل و قابل تحلیل بازگردانده شد که نشان‌دهنده نرخ پاسخ‌دهی ۹۲/۹۱ درصد است و از نظر استانداردهای پژوهش‌های سازمانی، میزان قابل قبولی محسوب می‌شود.

در بخش کمی، برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد: فرهنگ سازمانی با پرسش‌نامه ادگار شاین (۱۹۸۰) شامل ۲۱ گویه در دو بعد سازگاری بیرونی و انسجام درونی؛ بهره‌وری کارکنان با پرسش‌نامه جبارزاده (۱۳۹۲) شامل ۱۷ گویه در چهار مؤلفه کارایی، اثربخشی، تعهد و حل مسئله و مدیریت دانش با پرسش‌نامه لاوسون (۲۰۰۳) شامل ۲۴ گویه در شش بعد دانش‌آفرینی، جذب دانش، سازمان‌دهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و به‌کارگیری دانش. تمامی گویه‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) تنظیم شدند. پرسش‌نامه‌های شاین و لاوسون پیش‌تر در پژوهش‌های متعدد داخلی ترجمه، بومی‌سازی و اعتباریابی شده و روایی محتوایی آنها به وسیله خبرگان مدیریت تأیید و روایی سازه آنها از راه تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بررسی شده است. همچنین ضرایب آلفای کرونباخ گزارش شده در مطالعات ایرانی برای ابعاد این ابزارها

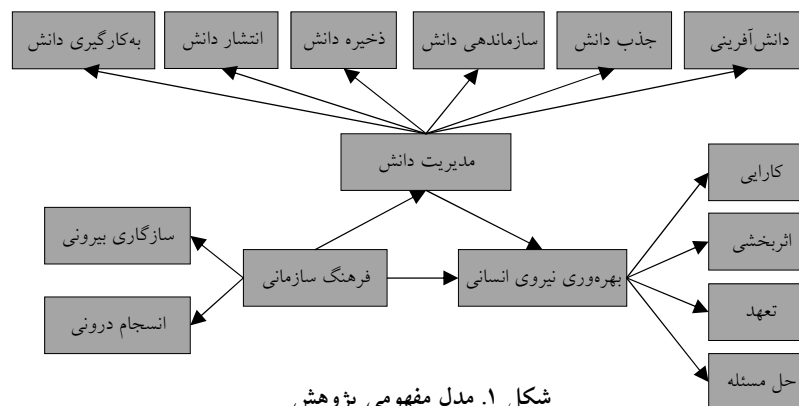


بالا تر از ۰/۷ بوده که بیانگر ثبات درونی مطلوب در بافت فرهنگی ایران است. در این پژوهش نیز روایی همگرا با استفاده از میانگین واریانس استخراج (AVE) و پایایی ترکیبی (CR) و روایی واگرا بر اساس معیار فورنل و لارکر تأیید شد و ضرایب آلفای کرونباخ در دامنه قابل قبول قرار گرفت (جدول ۱).

جدول ۱. متغیرهای پرسش‌نامه

متغیر	تعداد پرسش‌ها	منبع
فرهنگ سازمانی	۲۱	ادگار شاین (۱۹۸۰)
بهره‌وری نیروی انسانی	۱۷	جبارزاده (۱۳۹۲)
مدیریت دانش	۲۴	لاوسون (۲۰۰۳)

برای ارزیابی مدل مفهومی و آزمون فرضیه‌های پژوهش، داده‌ها با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شدند. در این فرایند، نرم‌افزار Smart PLS به کار گرفته شد که یکی از ابزارهای پرکاربرد در مدلسازی ساختاری محسوب می‌شود. دلیل انتخاب این نرم‌افزار، توانایی آن در تحلیل طیف وسیعی از مدل‌ها و بررسی متغیرهای پنهان (LVS) است. قابلیت‌های این برنامه امکان بررسی روابط پیچیده بین متغیرها را فراهم می‌کند و دقت تحلیل‌ها را افزایش می‌دهد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



۴- یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های حاصل از آمار توصیفی ارائه‌شده در جدول ۲، جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۴۱ نفر از مدیران، کارشناسان و کارکنان اداری شرکت شیرین‌عسل بود. از میان پاسخ‌دهندگان، ۸۱ درصد را مردان و ۱۹ درصد را زنان تشکیل دادند. از نظر توزیع سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال بود که ۴۷ درصد از کل نمونه را شامل می‌شد. در خصوص سطح تحصیلات، بیشترین تعداد مشارکت‌کنندگان مدرک کارشناسی ارشد داشتند (۵۸ درصد). همچنین، ۵۱ درصد از پاسخ‌دهندگان با سابقه کاری بین ۱۰ تا ۲۰ سال بودند. در میان واحدهای سازمانی، بیشترین مشارکت‌کنندگان از واحد منابع انسانی (۲۹ درصد) و امور مالی (۲۴ درصد) بودند. همچنین، از نظر سطح شغلی، کارشناسان (۵۶ درصد) و مدیران میانی (۲۷ درصد) سهم بیشتری در نمونه داشتند. اطلاعات تفصیلی مربوط به مشخصات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در جدول ۲ ارائه شده است.

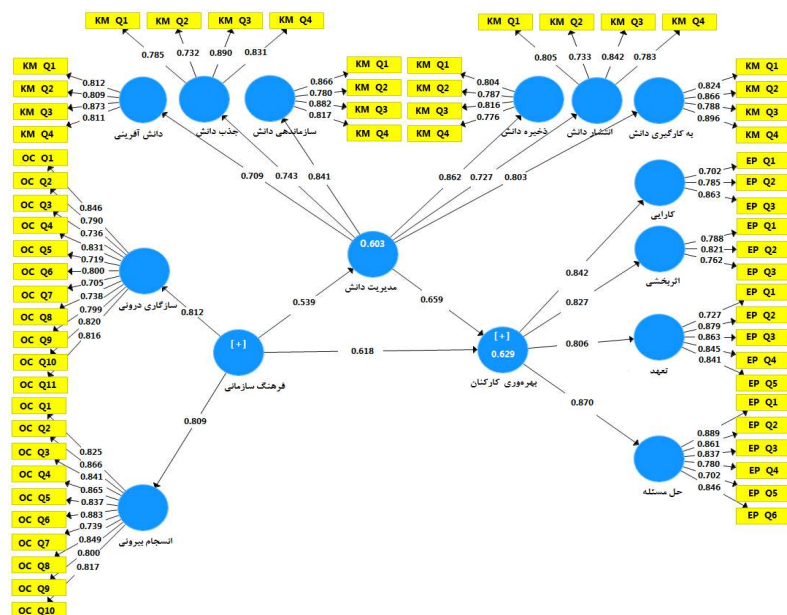
جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۰۴
	زن	۲۷
رده سنی	۳۰-۴۰	۳۴
	۴۰-۵۰	۶۳
	۵۰ به بالا	۳۴
سطح تحصیلات	کارشناسی	۳۹
	کارشناسی ارشد	۷۹
	دکتری	۱۳
سابقه کاری	۵-۱۰	۲۰
	۱۰-۲۰	۷۲
	۲۰-۳۰	۳۹
حیطه تخصصی	علوم انسانی	۸۳
	علوم پایه	۲۱
	سایر حوزه‌های علمی	۲۷



ویژگی‌های جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
کارشناس	۷۳	۵۶/۰
سطح شغلی	۳۶	۲۷/۰
مدیر میانی	۲۲	۱۷/۰
مدیر ارشد	۳۸	۲۹/۱
منابع انسانی	۳۲	۲۴/۱
امور مالی	۲۳	۱۷/۷
بازرگانی و فروش	۲۱	۳/۱۶
واحد سازمانی	۱۷	۱۲/۸
تحقیق و توسعه (R&D)		
سایر واحدها		

شکل ۲ با عنوان نمودار ضرایب مسیر ارائه شده و نشان‌دهنده میزان تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته است. مقادیر ضرایب مسیر در بازه ۱- تا ۱ قرار دارند و میزان اثرگذاری رابطه میان متغیرها را مشخص می‌کنند.



شکل ۲. نمودار مقادیر بارهای عاملی و ضرایب مسیر استاندارد



همان‌گونه که در نمودار مشاهده می‌شود، تمامی مقادیر بار عاملی گویه‌ها بالاتر از $0/4$ قرار دارند که بیانگر برازش مناسب مدل اندازه‌گیری و مطلوبیت ضرایب بار عاملی است. همچنین، نتایج نشان داد که آماره t برای همه گویه‌ها بیش از $1/96$ است. بنابراین ارتباط میان گویه‌ها و متغیرهای پنهان در سطح اطمینان 95 درصد تأیید می‌شود. افزون بر این، هرچه مقدار ضریب مسیر مثبت‌تر و بزرگ‌تر باشد، شدت تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته افزایش پیدا می‌کند. نتایج آمار توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	کمترین	بیشترین	چولگی	کشدگی
فرهنگ سازمانی	۳/۶۵	۲	۴/۷۷	-۰/۶۴۴	-۰/۴۵۱
بهره‌وری کارکنان	۳/۶۷	۱/۲۰	۵	-۰/۴۳۰	۰/۱۳۱
مدیریت دانش	۳/۵۸	۱/۹۶	۴/۷۰	-۰/۳۲۰	-۰/۷۰۷

تحلیل آمار توصیفی متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که وضعیت هر سه متغیر اصلی در سطح به‌نسبت مطلوبی قرار دارد. میانگین فرهنگ سازمانی برابر با $3/65$ ، بهره‌وری کارکنان $3/67$ و مدیریت دانش $3/58$ است که همگی بالاتر از نقطه میانی طیف لیکرت (۳) قرار دارند. این موضوع نشان می‌دهد که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، وضعیت فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان در شرکت مورد مطالعه در سطح به‌نسبت بالاتر از متوسط ارزیابی می‌شود. در میان این متغیرها، بهره‌وری کارکنان بالاترین میانگین و مدیریت دانش پایین‌ترین میانگین را دارند. این تفاوت می‌تواند نشان دهد که اگرچه عملکرد کارکنان در سطح مناسبی قرار دارد، اما ظرفیت بهبود در حوزه مدیریت دانش همچنان وجود دارد. بررسی دامنه تغییرات (حداقل و حداکثر) نیز نشان می‌دهد که پراکندگی پاسخ‌ها در هر سه متغیر قابل توجه بوده و طیف به‌نسبت کاملی از ادراکات کارکنان را پوشش می‌دهد. از نظر شاخص‌های توزیع، مقادیر چولگی برای هر سه متغیر منفی و در بازه $1 \pm$ قرار دارند (بین $-0/32$ تا $-0/64$) که نشان‌دهنده تمایل اندک توزیع به سمت مقادیر بالاتر و عدم انحراف شدید از نرمال بودن است. همچنین، مقادیر کشیدگی نیز در بازه قابل قبول (بین $1 \pm$) قرار دارند که بیانگر وجود نداشتن تمرکز یا پراکندگی غیر عادی در داده‌هاست. براین‌اساس، می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌های



مربوط به متغیرهای پژوهش از نرمال بودن نسبی برخوردار بوده و استفاده از آزمون‌های پارامتریک و مدلیابی معادلات ساختاری در ادامه تحلیل‌ها توجیه‌پذیر است.

جدول ۴: بررسی شاخص‌های روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	سازه	گویه‌ها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
فرهنگ سازمانی	سازگاری درونی	OC- Q1-Q11	۰/۸۴۶-۰/۸۱۶	۰/۸۶۲	۰/۸۴۹	۰/۷۳۷
	انسجام بیرونی	OC - Q1-Q10	۰/۸۲۵-۰/۸۱۷	۰/۸۳۳	۰/۷۵۲	۰/۵۴۹
بهره‌وری کارکنان	کارایی	EP -Q1-Q3	۰/۷۰۲-۰/۸۶۳	۰/۷۵۴	۰/۹۳۷	۰/۵۲۵
	اثربخشی	EP -Q1-Q3	۰/۷۸۸-۰/۷۶۲	۰/۷۶۴	۰/۸۱۲	۰/۶۸۷
	تعهد	EP -Q1-Q5	۰/۷۲۷-۰/۸۴۱	۰/۷۷۹	۰/۸۲۶	۰/۸۵۹
	حل مسئله	EP -Q1-Q6	۰/۸۸۹-۰/۸۴۶	۰/۸۰۸	۰/۹۸۷	۰/۵۱۷
مدیریت دانش	دانش آفرینی	KM- Q1-Q4	۰/۸۱۲-۰/۸۱۱	۰/۸۸۲	۰/۷۲۵	۰/۷۴۲
	جذب دانش	KM- Q1-Q4	۰/۷۸۵-۰/۸۳۱	۰/۷۵۹	۰/۸۲۵	۰/۷۶۴
	سازماندهی دانش	KM- Q1-Q4	۰/۸۶۶-۰/۸۱۷	۰/۸۳۰	۰/۸۵۵	۰/۷۴۱
	ذخیره دانش	KM- Q1-Q4	۰/۸۰۴-۰/۷۷۶	۰/۸۴۹	۰/۷۷۸	۰/۵۶۰
	انتشار دانش	KM- Q1-Q4	۰/۸۰۵-۰/۷۸۳	۰/۸۴۲	۰/۸۲۴	۰/۵۵۷
	به‌کارگیری دانش	KM- Q1-Q4	۰/۸۲۴-۰/۸۹۶	۰/۷۸۶	۰/۸۸۱	۰/۷۰۶

بر اساس جدول ۴، نتایج مربوط به واریانس استخراج‌شده نشان می‌دهد که تمامی متغیرهای پنهان، مقادیری بیشتر از ۰/۵ دارند. این امر بیانگر تأیید روایی همگرا بر اساس شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده است. همچنین، بررسی مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی مرکب نشان داد که تمامی شاخص‌ها برای متغیرهای پنهان از ۰/۷ فراتر رفته‌اند. براین‌اساس می‌توان نتیجه گرفت که ابزارهای به‌کار رفته از پایایی قابل قبول و مناسبی برخوردارند.



جدول ۵. آزمون فورنل - لارکر

متغیرها	معیار فورنل-لارکر											
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
سازگاری درونی	۰/۸۵											
انسجام بیرونی	۰/۶۱	۰/۸۰										
کارایی	۰/۵۹	۰/۶۴	۰/۸۲									
اثربخشی	۰/۵۷	۰/۵۳	۰/۷۸	۰/۸۳								
تعهد	۰/۶۳	۰/۵۲	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۸۸							
حل مسئله	۰/۵۵	۰/۴۸	۰/۷۳	۰/۶۹	۰/۶۶	۰/۸۶						
دانش آفرینی	۰/۴۹	۰/۶۱	۰/۴۹	۰/۴۸	۰/۷۰	۰/۶۷	۰/۷۹					
جذب دانش	۰/۶۳	۰/۶۸	۰/۴۰	۰/۵۱	۰/۴۹	۰/۷۶	۰/۶۴	۰/۸۴				
سازماندهی دانش	۰/۶۲	۰/۷۲	۰/۵۱	۰/۶۸	۰/۵۹	۰/۵۵	۰/۵۹	۰/۸۰				
ذخیره دانش	۰/۶۹	۰/۴۹	۰/۶۱	۰/۵۹	۰/۴۷	۰/۶۲	۰/۴۹	۰/۴۸	۰/۶۶	۰/۸۸		
انتشار دانش	۰/۵۱	۰/۴۹	۰/۷۲	۰/۵۲	۰/۶۲	۰/۷۹	۰/۵۷	۰/۷۳	۰/۷۲	۰/۶۵	۰/۸۷	
به‌کارگیری دانش	۰/۵۷	۰/۵۹	۰/۵۹	۰/۴۴	۰/۵۵	۰/۶۱	۰/۶۳	۰/۶۹	۰/۵۳	۰/۶۱	۰/۶۹	۰/۸۰

بر اساس یافته‌های جدول ۵، مقدار جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان از بالاترین میزان همبستگی آن با سایر متغیرهای پنهان بیشتر است. بنابراین، می‌توان بیان کرد که روایی واگرا در مدل اندازه‌گیری با استفاده از معیار فورنل-لارکر تأیید شده است (جدول ۶).

جدول ۶. نتایج برازش مدل کلی

نام آزمون	توضیحات آزمون	مقادیر قابل قبول	مقدار به‌دست‌آمده
Chi Square	ارزیابی آزمون‌های استقلال	$> ۰/۳$	۰/۲۷۰
SRMR	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	$< ۰/۰۸$	۰/۰۹۵
NFI	شاخص برازندگی تعدیل‌یافته	$> ۰/۹$	۰/۹۱۸
d_ ULS	دو معیار فاصله اقلیدسی	$> ۰/۷$	۰/۵۴۱
d_ G	فاصله ژنودزیکی	$> ۰/۷$	۰/۶۳۸



بر اساس نتایج جدول ۶، در صورتی که حداقل سه شاخص برازندگی مقادیر مطلوبی داشته باشند، می‌توان برازش مدل را قابل قبول دانست. براین اساس، مدل مفهومی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار بوده و داده‌ها به‌طور مؤثر از نتایج پشتیبانی می‌کنند (جدول ۷).

جدول ۷. خلاصه نتایج فرضیه‌ها

نتیجه	Sobel	VAF	P-Value	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	۳/۶۴۹	۰/۸۸۳				فرهنگ سازمانی -> مدیریت دانش -> بهره‌وری کارکنان
			۰/۰۰۰		۰/۶۱۸	اثر مستقیم
			۰/۰۰۰		۰/۱۹۲	اثر غیرمستقیم
			۰/۰۰۰		۰/۸۱۰	اثر کل
تأیید			۰/۰۰۰	۱۱/۷۶۶	۰/۶۱۸	فرهنگ سازمانی -> بهره‌وری کارکنان
تأیید			۰/۰۰۰	۹/۵۰۵	۰/۶۵۹	مدیریت دانش -> بهره‌وری کارکنان
تأیید			۰/۰۰۰	۹/۷۲۴	۰/۵۳۹	فرهنگ سازمانی -> مدیریت دانش

نتایج تحلیل نشان داد که مقدار Z-value بیش از ۱/۹۶ است. بنابراین نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه میان فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود [$P\text{-Value} \leq ۰/۰۵$]. برای ارزیابی شدت و میزان اثر واسطه‌ای، شاخص VAF محاسبه شد. بر اساس معیارهای موجود، چنانچه مقدار VAF کمتر از ۲۰ درصد باشد، بیانگر وجود نداشتن اثر واسطه‌ای است و مقادیر بالاتر از ۸۰ درصد نشان‌دهنده واسطه‌گری کامل محسوب می‌شود. در این پژوهش مقدار VAF برابر با (۰/۸۸۳) به‌دست‌آمد که نشان از وجود نقش واسطه‌ای کامل مدیریت دانش است. تحلیل مدل معادلات ساختاری (SEM) نشان داد که مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارد ($P\text{-Value} \leq ۰/۰۵$), $\beta = ۰/۶۵۹$, $t = ۹/۵۰۵$. بنابراین، فرضیه مربوطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود و با توجه به ضریب مسیر می‌توان نتیجه گرفت که افزایش یک واحد در مدیریت دانش موجب ارتقای بهره‌وری کارکنان به میزان ۰/۶۵۹ انحراف استاندارد خواهد شد. همچنین، یافته‌ها نشان دادند که فرهنگ سازمانی اثر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارد ($P\text{-Value} \leq ۰/۰۵$), $\beta = ۰/۶۱۸$, $t = ۱۱/۷۶۶$. این امر بیانگر آن است که با افزایش یک واحد در فرهنگ سازمانی،



بهره‌وری کارکنان به میزان $0/618$ انحراف استاندارد رشد پیدا می‌کند. در نهایت، نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش نیز تأثیر معناداری دارد ($P\text{-Value} \leq 0/05$, $9/724$, $\beta = 0/539t =$). بنابراین این فرضیه نیز تأیید می‌شود و می‌توان گفت به ازای افزایش یک واحد در فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش به میزان $0/539$ انحراف استاندارد افزایش پیدا می‌کند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستر اصلی شکل‌گیری رفتارها، ارزش‌ها و هنجارهای کاری، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای بهره‌وری کارکنان و بهبود مدیریت دانش در سازمان ایفا می‌کند (Ugwu & Ejikeme, 2023). وجود فرهنگی پویا و سازنده، نه تنها تعهد و انگیزش کارکنان را افزایش می‌دهد بلکه زمینه را برای خلاقیت، نوآوری و اشتراک‌گذاری دانش فراهم می‌سازد (Shepstone & Currie, 2008). زمانی که سازمان توانایی انطباق ارزش‌ها و الگوهای رفتاری خود با تغییرات محیطی و نیازهای روزافزون کاربران را داشته باشد، در آن مدیریت دانش به‌عنوان فرایندی مستمر در خدمت توسعه سازمانی و بهبود کیفیت خدمات قرار می‌گیرد (Jasimuddin & Zhang, 2014). در چنین شرایطی، فرهنگ سازمانی به‌مثابه نیروی محرکه‌ای عمل می‌کند که هم‌زمان هم انسجام درونی را تقویت می‌کند و هم مسیر تحول و نوآوری در سازمان را هموار می‌سازد (Onwubiko, 2022). براین‌اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان با تأکید بر نقش میانجی مدیریت دانش در میان کارکنان شرکت شیرین‌عسل است. با توجه به اهمیت فزاینده مدیریت دانش در بهبود فرایندهای سازمانی، این پژوهش می‌کوشد ارتباط میان فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان را تحلیل کند و با تبیین نقش میانجی مدیریت دانش، بینش‌های تازه‌ای در خصوص تأثیر فرهنگ سازمانی بر ارتقای بهره‌وری کارکنان ارائه دهد. این پژوهش درصدد است ضمن پرکردن بخشی از شکاف موجود در ادبیات پیشین، شواهد تجربی معتبری فراهم سازد که می‌تواند به سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های اثربخش‌تر در سازمان یاری برساند.



یافته پژوهش حاضر مبنی بر اثر مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان، با نتایج پژوهش‌های پیشین کاملاً همسو است. به‌طور مشخص، پژوهش (Yandi, 2022) تأکید می‌کند که فرهنگ سازمانی یکی از عوامل بنیادی در ارتقای بهره‌وری کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی است. این نتیجه نشان می‌دهد که تقویت فرهنگ سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد منابع انسانی و توان سازمان در مواجهه با چالش‌های محیطی منجر شود. همچنین، مطالعه (Oladimeji et al., 2023) نیز بر رابطه مثبت فرهنگ سازمانی و تعهد کارکنان با رضایت و بهره‌وری کارکنان در بخش دولتی صحنه می‌گذارد و نقش مشارکت کارکنان را به‌عنوان عامل تعدیل‌گر برجسته می‌سازد. در همین راستا، (Olakunle, 2021) فرهنگ سازمانی مثبت را یک محرک کلیدی در افزایش بهره‌وری معرفی کرده و بر اهمیت سبک رهبری، کیفیت ارتباطات و کار گروهی در تقویت این رابطه تأکید می‌کند. افزون بر این، پژوهش، (Marfriady, 2023) نیز نشان می‌دهد که پیوند میان فرهنگ سازمانی قوی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های تحول دیجیتال، زمینه‌ساز بهبود کارایی و عملکرد منابع انسانی خواهد بود. در مجموع، شواهد نظری و تجربی موجود یافته این پژوهش را تأیید کرده و بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی نه تنها به‌عنوان متغیری اثرگذار بر بهره‌وری کارکنان عمل می‌کند، بلکه می‌تواند با تعامل با سایر عوامل سازمانی و محیطی، مسیر دستیابی به کارایی و موفقیت پایدار را هموار سازد.

یافته پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارد. این نتیجه با مطالعات پیشین همسو است. به‌طور خاص، پژوهش (Ritsri & Meeprom, 2020) تأیید می‌کند که مدیریت دانش از راه ارتقای کیفیت اطلاعات، افزایش رضایت استفاده‌کنندگان و تقویت تصویر سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان و در نهایت ارتقای بهره‌وری منجر شود. این موضوع بیانگر آن است که بهره‌گیری کارآمد از مدیریت دانش نه تنها در سازمان‌های خدماتی مانند گردشگری، بلکه در سایر نهادها نیز نقشی کلیدی در افزایش کارایی منابع انسانی ایفا می‌کند. همچنین، نتایج پژوهش (Tan et al., 2025) نشان داد که از میان ابعاد مختلف مدیریت دانش، اشتراک دانش بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری کارکنان دارد. این یافته نشان می‌دهد که تقویت فرهنگ تسهیم دانش در سازمان می‌تواند بهبود عملکرد فردی و سازمانی را به‌همراه داشته و زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری کل



سازمان شود. در مجموع، شواهد پژوهش‌های پیشین مهر تأییدی بر نتایج این پژوهش است و نشان می‌دهد که مدیریت دانش به‌عنوان یک سازوکار راهبردی، نقشی تعیین‌کننده در ارتقای بهره‌وری کارکنان ایفا می‌کند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد. این یافته با شواهد مطالعات پیشین همسو است. به‌طور خاص، پژوهش (Donate & Guadamillas, 2010) تأکید می‌کند که فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانش می‌تواند نقش تعدیل‌کننده معناداری در ارتباط بین شیوه‌های مدیریت دانش (مانند ذخیره‌سازی و انتقال دانش) و عملکرد فناورانه سازمان‌ها ایفا کند و به‌این‌ترتیب نوآوری و اثربخشی فرایندها و محصولات را ارتقا دهد. همچنین، پژوهش (Jasimuddin & Zhang, 2014) نشان داد که موفقیت راهبردهای مدیریت دانش، زمانی تحقق پیدا می‌کند که با فرهنگ سازمانی منحصربه‌فرد سازمان ترکیب شوند، زیرا این هم‌سویی، تکثیر دانش را آسان کرده و از تقلید آن به‌وسیله رقبا جلوگیری می‌کند. در نتیجه، مزیت رقابتی پایدار و بهره‌وری بیشتر به‌دست می‌آید. علاوه بر این (Alavi et al., 2005) بر اهمیت فرهنگ سازمانی در شکل‌دهی فرایندهای ایجاد، ذخیره‌سازی، انتقال و به‌کارگیری دانش تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که موفقیت مدیریت دانش وابستگی شدیدی به هم‌راستایی با ارزش‌ها و باورهای فرهنگی سازمان دارد. در ادامه، پژوهش (Obeng et al., 2024) نیز اثبات کرد که چرخه مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری بر تعهد، مشارکت و رضایت شغلی کارکنان دارد و مشارکت کارکنان در این میان نقشی میانجی ایفا می‌کند؛ یافته‌ای که بیانگر اهمیت سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش برای تقویت فرهنگ سازمانی و بهبود عملکرد کلی سازمان است. در مجموع، شواهد تجربی موجود مهر تأییدی بر یافته این پژوهش است و نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستری بنیادین برای مدیریت دانش عمل کرده و هم موفقیت فعالیت‌های دانشی و هم ارتقای کارایی کارکنان را تضمین می‌کند.

نتیجه‌گیری کلی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش نقش‌های مکمل و تعیین‌کننده‌ای در ارتقای بهره‌وری کارکنان ایفا می‌کنند. فرهنگ سازمانی قوی و مثبت، علاوه بر ایجاد انسجام و انگیزش در کارکنان، زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهای نوآورانه، اشتراک دانش و توسعه مهارت‌ها است، در حالی که مدیریت دانش به‌عنوان



سازوکاری راهبردی، بهره‌گیری مؤثر از دانش موجود و بهبود فرایندهای کاری را آسان می‌کند. تعامل میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، مسیر تحقق اهداف سازمانی، افزایش کارایی منابع انسانی و ارتقای کیفیت خدمات سازمان را هموار می‌سازد و نشان می‌دهد که توجه هم‌زمان به این دو عامل می‌تواند اثرگذاری سازمان را در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات محیطی به‌طور چشمگیری افزایش دهد.

محدودیت‌های پژوهش حاضر در سه دسته قابل طبقه‌بندی است. نخست، از منظر نمونه‌گیری، این مطالعه در یک شرکت خاص انجام شده و جامعه آماری محدود به کارکنان همان سازمان بوده است؛ از این رو، تعمیم نتایج به سایر صنایع، سازمان‌های دولتی یا شرکت‌های فعال در حوزه‌های متفاوت باید با احتیاط صورت گیرد، زیرا تفاوت در ساختار، فرهنگ، اندازه سازمان و نوع فعالیت می‌تواند بر شدت و جهت روابط میان متغیرها اثرگذار باشد. دوم، از نظر روش‌شناسی، داده‌ها به‌صورت مقطعی و از راه ابزار خودگزارشی گردآوری شده‌اند. بنابراین، امکان وجود تورش ادراکی، خطای پاسخ‌دهی یا تمایل پاسخ‌دهندگان به ارائه پاسخ‌های اجتماعی مطلوب وجود دارد. هرچند تلاش شد با کنترل سوگیری روش مشترک این مسئله مدیریت شود، اما ماهیت مقطعی پژوهش امکان استنباط روابط علیّ قطعی را محدود می‌کند. سوم، از نظر زمینه‌ای، ویژگی‌های فرهنگی، ساختار رسمی، شرایط اقتصادی و فضای رقابتی حاکم بر سازمان مورد مطالعه ممکن است بر نحوه تعامل فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و بهره‌وری اثر گذاشته باشد. در نتیجه، شدت این روابط می‌تواند در بافت‌های فرهنگی یا اقتصادی متفاوت، تغییر کند.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیرعامل و مدیر منابع انسانی برنامه‌ای رسمی برای «انتقال تجربه» طراحی و اجرا کنند؛ به‌گونه‌ای که جلسه‌های ماهیانه میان کارکنان ارشد و نیروهای جدید برگزار و خروجی آن به‌صورت مکتوب یا دیجیتال مستندسازی شود تا دانش ضمنی سازمان حفظ و قابل بازیابی شود. همچنین، واحد فناوری اطلاعات می‌تواند با طراحی و راه‌اندازی یک سامانه داخلی مدیریت دانش یا پرتال سازمانی، بستری ساختاریافته برای ثبت رویه‌های کاری، اشتراک گزارش‌ها، درس‌آموخته‌ها و تجربیات موفق فراهم آورد. مدیران میانی نیز می‌توانند شاخص «اشتراک دانش» را به‌طور رسمی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بگنجانند تا مشارکت دانشی به‌عنوان یک معیار قابل سنجش در ارتقا و پاداش لحاظ شود.



علاوه بر این، واحد آموزش سازمان می‌تواند به‌صورت فصلی کارگاه‌های مهارت‌آموزی در حوزه مستندسازی تجربیات، کار گروهی و یادگیری سازمانی برگزار کند تا توانمندی کارکنان در بهره‌گیری از دانش افزایش پیدا کند. در نهایت، واحد برنامه‌ریزی راهبردی لازم است تا با بازنگری در بیانیه ارزش‌ها و کدهای رفتاری سازمان، هم‌راستایی میان ارزش‌های فرهنگی و برنامه‌های رسمی مدیریت دانش را تقویت کرده و انسجام میان باورها و رویه‌های اجرایی سازمان تحقق پیدا کند.

برای توسعه ادبیات این حوزه، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به‌صورت طولی طراحی شوند تا تغییرات بهره‌وری کارکنان در اثر تقویت تدریجی مدیریت دانش در بازه‌های زمانی مختلف بررسی شده و امکان تحلیل روابط علی فراهم شود. همچنین، بررسی نقش متغیرهای تعدیلگر مانند سبک رهبری، سرمایه اجتماعی یا سطح تحول دیجیتال سازمان می‌تواند به تبیین دقیق‌تر شرایطی که در آن فرهنگ سازمانی بیشترین اثر را بر بهره‌وری دارد، کمک کند. انجام مطالعات مقایسه‌ای میان سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز می‌تواند تفاوت‌های ساختاری و نهادی در الگوی روابط میان متغیرها را آشکار سازد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود ابعاد فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش به‌صورت جداگانه و تفکیکی تحلیل شوند تا قوی‌ترین مسیرهای تأثیرگذاری شناسایی شود. در نهایت، بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی (کمی-کیفی)، مانند انجام مصاحبه‌های عمیق در کنار پیمایش می‌تواند درک عمیق‌تری از سازوکارهای دانشی و فرایندهای فرهنگی مؤثر بر بهره‌وری کارکنان فراهم کند.

۶- منابع

- Abane, J. A., Adamtey, R., & Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8(1), 34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224. <https://doi.org/https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>



- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the Association for Information systems*, 1(1), 7. <https://doi.org/http://10.17705/1CAIS.00107>
- Bennet, A., & Bennet, D. (2004). The partnership between organizational learning and knowledge management. In *Handbook on knowledge management 1: Knowledge matters* (pp. 439–455). Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-540-24746-3_23
- Bijalwan, P., Gupta, A., Johri, A., & Asif, M. (2024). The mediating role of workplace incivility on the relationship between organizational culture and employee productivity: a systematic review. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2382894. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2382894>
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82–94. <https://doi.org/http://doi/abs/10.1002/kpm.344>
- Ejiroghene, A. E., & Josephine, U. (2023). Relationship between Workplace Incivility and Employee Performance. <https://doi.org/http://10.6007/IJARBSS/v13-i6/17191>
- El Mazyani, H., Belmourd, L., & Bey, Y. (2025). The contribution of organizational culture to the dynamics of organizational learning: A Theoretical Literature Review. *Open Journal of Social Sciences*, 13(07), 265–286. <https://doi.org/http://10.4236/jss.2025.137016>
- Eryarsoy, E., Özer Torgalöz, A., Acar, M. F., & Zaim, S. (2022). A resource-based perspective of the interplay between organizational learning and supply chain resilience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 52(8), 614–637. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2021-0299>
- Forsgren, R. (2021). Lean knowledge management: how NASA implemented a practical KM program. <https://doi.org/https://www.businessexpertpress.com/wp-content/uploads/2022/09/9781637421338>
- Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1). https://doi.org/https://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_1/OJAKM_Volume3_1pp1-20.pdf



- Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, 9(5).
<https://doi.org/http://10.1016/j.heliyon.2023.e16177>
- Jasimuddin, S. M., & Zhang, Z. (2014). Knowledge management strategy and organizational culture. *Journal of the Operational Research Society*, 65(10), 1490–1500. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/jors.2013.101>
- Kashef, S. M. (2023). A Scrutiny of the Role of Knowledge Management in Employees' Organizational Culture, Motivation, and Success. *From Theory of Knowledge Management to Practice*.
<https://doi.org/http://10.5772/intechopen.1002306>
- Kaur, K., & Kumar, S. (2026). Resource-based view and SME internationalization: a systematic literature review of resource optimization for global growth. *Management Review Quarterly*, 1–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11301-024-00478-1>
- Lubis, N. W. (2022). Resource based view (RBV) in improving company strategic capacity. *Research Horizon*, 2(6), 587–596. <https://doi.org/https://doi.org/10.54518/rh.2.6.2022.85>
- Malafsky, G. P. (2003). Technology for acquiring and sharing knowledge assets. *Handbook on Knowledge Management: Knowledge Directions*, 85–107. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-540-24748-7_5
- Marfriady, D. (2023). The Effect of Performance on Organizational Culture, Digital Transformation and Employee Productivity in the Company. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 4(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/dijms.v4i6>
- Melfin, M. (2025). The Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Job Satisfaction. *Greenation International Journal of Economics and Accounting*, 3(1), 7–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/gijea.v3i1.333>
- Nasiripour, A., Raeisi, P., & Hedayati, S. (2009). The Relationship Between Organizational Cultures and Employees Productivity in Educational Hospitals of Iran University Medical Sciences, 2007. <https://doi.org/https://iranjournals.nlai.ir/handle/123456789/573232>
- Necula, S.-C., Fotache, D., & Rieder, E. (2024). Assessing the impact of artificial intelligence tools on employee productivity: insights from a comprehensive survey analysis. *Electronics*, 13(18), 3758. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/electronics13183758>



- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162. https://doi.org/https://lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u95/LM51_ITA_The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf
- Obeng, H. A., Arhinful, R., Mensah, L., & Owusu-Sarfo, J. S. (2024). Assessing the influence of the knowledge management cycle on job satisfaction and organizational culture considering the interplay of employee engagement. *Sustainability*, 16(20), 8728. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su16208728>
- Oladimeji, K. A., Abdulkareem, A. K., & Ishola, A. A. (2023). Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement. *Journal of HRM*, 26(1). <https://doi.org/http://10.46287/DPKF9953>
- Olakunle, T. (2021). The Impact of Organizational Culture on Employee Productivity. *Journal of Management and Administration Provision*, 1(3), 39–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.55885/jmap.v1i3.231>
- Onwubiko, E. C. (2022). An Empirical study of the Influence of Knowledge Sharing Behaviors and Organizational Culture on Staff Performance in University Libraries. *Library Philosophy & Practice*, 1–26. <https://doi.org/https://scholarworks.sjsu.edu/libphilprac/7166/>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392363>
- Pyatt, G. (1966). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education the residual factor and economic growth econometric models of education. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2229541>
- Ritsri, U., & Meeprom, S. (2020). Does knowledge management practice produce accounting employee productivity in the tourism business in Thailand? *Anatolia*, 31(1), 99–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1708424>
- Roos, W., & Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA journal of industrial psychology*, 34(1), 54–63. <https://doi.org/https://www.scielo.org.za/pdf/sajip/v34n1/06.pdf>
- Saebah, N., & Merthayasa, A. (2023). Peran Kepemimpinan dalam Mengelola Perubahan Bisnis yang Disebabkan oleh Krisis Global. *Syntax Idea*, 5(7), 865–871. <https://doi.org/https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea/article/view/2517>



- Saebah, N., & Merthayasa, A. (2024). The influence of organizational culture on employee performance with organizational commitment as an intervening variable. *International Journal of Social Service and Research*, 4(03), 744–751. <https://doi.org/https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i03.685>
- Saebah, N., Merthayasa, A., Azzahra, A., & Rahayu, R. (2023). Exploration of dynamics of corporate performance and corporate governance. *International Journal of Social Service and Research*, 3(9), 3334–3340. <https://doi.org/https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i12.653>
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. 2. <https://doi.org/https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/bitstream/123456789/4900/1/2010.pdf>
- Schultze, U., & Stabell, C. (2004). Knowing what you don't know? Discourses and contradictions in knowledge management research. *Journal of management studies*, 41(4), 549–573. <https://doi.org/http://doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2004.00444.x>
- Shami, G. M., Rasool, Y., Syed, N., Mirza, F., & Ali, M. (2021). Mediating Role of Organization Culture Between Knowledge Management Practices and Employee Performance. *Multicultural Education*, 7(8), 5173001. <https://doi.org/http://10.5281/zenodo.5173001>
- Sharma, M., Alkatheeri, H., Jabeen, F., & Sehrawat, R. (2022). Impact of COVID-19 pandemic on perishable food supply chain management: a contingent Resource-Based View (RBV) perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 33(3), 796–817. <https://doi.org/https://10.1108/IJLM-02-2021-0131>
- Shepstone, C., & Currie, L. (2008). Transforming the Academic Library: Creating an Organizational Culture that Fosters Staff Success. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(4), 358–368. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.acalib.2008.05.008>
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/http://doi/abs/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Tan, F. Z., & Olaore, G. O. (2022). Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 19(2), 110–127. <https://doi.org/http://10.1108/XJM-09-2020-0122>
- Tan, K.-L., Hii, I. S. H., Tan, S. R., & Cham, T.-H. (2025). Does ethical leadership always improve individual competitive productivity? Examining knowledge management behavior via motivational pathways. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 56(1), 305–326. <https://doi.org/10.1108/vjikms-10-2024-0391>



- Ugwu, C. I., & Ejikeme, A. N. (2023). Knowledge management, organizational culture and job performance in Nigerian university libraries. *IFLA journal*, 49(1), 99–116. <https://doi.org/http://10.1177/03400352221103896>
- Vassiliki Diamantidou, M., & Petros Galanis, M. (2024). Organizational culture, transformational leadership and emotional intelligence. *International Journal of Caring Sciences*, 17(2), 1190–1196. <https://doi.org/https://internationaljournalofcaringsciences.org/docs/54.-diamantidou.pdf>
- Wiig, K. M. (1994). Knowledge management foundations: thinking about thinking-how people and organizations represent, create, and use knowledge. <https://doi.org/http://doi/abs/10.5555/528424>
- Yandi, A. (2022). Literature review analysis of the effect of leadership, organizational culture, and work environment on employee productivity. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(1), 12–24. <https://doi.org/http://10.38035/ijam.v1i1.7>